

## CZŁOWIEK CZY PIENIĄDZE – TRANSFORMACJA KONCEPCJI CROWDFUNDINGU

### HUMAN OR MONEY – TRANSFORMATION OF THE CROWDFUNDING CONCEPTION

*Człowiek determinuje istnienie, będąc źródłem jakiegokolwiek działania. Jako istota społeczna dąży do współdziałania z innymi ludźmi, co stanowi podwaliny idei finansowania społecznościowego – koncepcji, która w coraz szybszym tempie ulega deformacji na rzecz władzy pieniądza. Badania w obszarze polskich projektów crowdfundingowych pokazują, że czynniki humanistyczne są zastępowane i wypierane na rzecz ekonomicznych korzyści. Przyczyną jest podejście projektodawców do zarządzania kampanią, niejednokrotnie motywowane zyskami finansowymi. W ostatnich latach widoczna jest transformacja zjawiska crowdfundingu, w której wyniku maleje rola społeczności – cyfrowego tłumu. Niniejszy artykuł stanowi rezultat przeprowadzonych wśród projektodawców polskich kampanii crowdfundingowych badań, w których wykorzystano metodologię jakościową leżącą u podstaw zarządzania humanistycznego w nurcie paradygmatu radykalnego humanizmu.*

*Human determines existence as the root of any action. As a social creature, it aims at interacting with other people, which is the foundation of the idea of community finance – a conception that is rapidly deforming in favor of money power. The research in the area of Polish crowdfunding projects shows that humanistic factors are being replaced for economic benefits. The reason is that the campaign manager's approach to managing the campaign is often motivated by financial gain. In recent years, crowdfunding has been transformed, where the role of the community – the digital crowd – is dwindling. The following article is the result of research among the Polish generators of crowdfunding campaigns conducted on the basis of the qualitative methodology which is the core of the humanistic management in the current of the paradigm of radical humanism.*

Historia crowdfundingu, jak wszystkie inne działania, zaczyna się od człowieka. To człowiek dostrzegł prosty mechanizm wsparcia przez społeczność ludzkiej kreatywności, gdzie obie strony zyskują, a nie tracą. Człowiek – to słowo klucz w zjawisku finansowania społecznościowego. Z jednej strony człowiek jako projektodawca, inicjator, twórca, który rozpoczyna

proces crowdfundingu, dzieli się swoim pomysłem ze społecznością, inicjuje i inspiruje, daje coś od siebie, oczekując tego samego w zamian. Z drugiej strony człowiek jako wspierający, donator, fan, który w sposób aktywny uczestniczy w powstawaniu dzieła – produktu bądź usługi – współtworzy, pomaga i finansuje, aby w konsekwencji otrzymać finalną wersję przedmiotu kampanii crowdfundingowej. Proces finansowania społecznościowego stanowi więc prosty model komunikowania społecznego, który można oprzeć na propozycji Geoffrey’a Leecha<sup>1</sup>, określającej, że nadawcą jest projektodawca, kanałem platforma crowdfundingowa, w której odbywa się kampania, a odbiorcą osoba wspierająca projekt. Crowdfunding to model komunikacji, w którym przepływ nie jest jednokierunkowy, między nadawcą a odbiorcą następuje sprzężenie zwrotne, które może przybierać wiele form, jak choćby akt samego wsparcia, możliwość wyrażenia opinii w odniesieniu do kampanii, czy bezpośredni kontakt z projektodawcami. Denis McQuail, analizując modele komunikacji, wskazał na takie czynniki jak: podzielenie, uczestnictwo, zrzeszenie czy wspólnota, które implikują proces komunikacji w modelu rytualnym (ekspresyjnym)<sup>2</sup>. Te same determinanty istnieją w procesie crowdfundingu, gdzie komunikat wymaga zrozumienia i emocji oraz trwałości w czasie. Choć z pozoru kampania crowdfundingowa może wydawać się pojedynczym aktem, który trwa w określonych ramach czasowych, to w rzeczywistości jest to długotrwały proces budowania bazy fanów oraz utrzymania z nimi relacji, również po zakończeniu kampanii.

## Cyfrowy tłum

W rozważaniach o humanistycznych aspektach crowdfundingu należy cofnąć się o dwadzieścia lat, kiedy to zespół Marillion zupełnie nieświadomie stworzył podstawy współczesnego crowdfundingu. Cel był jeden: stworzyć muzykę, która będzie stanowić wartość dodaną dla słuchaczy. Problemy z wytwórnią muzyczną, konflikty z menedżerem i przede wszystkim brak środków finansowych skutecznie uniemożliwiały jednak realizację tego celu. Straty ponosili i zespół, i wierne grono fanów, które oczekiwało kolejnego albumu muzyków. Jak się okazało, wystarczyło krótkie pytanie o możliwość oraz chęć pomocy skierowane do społeczności w zamian za obietnicę nagrania oraz wydania kolejnej płyty; 60 tys. dolarów – tyle udało się zebrać

<sup>1</sup> G. Leech, *Semantics*, Harmondsworth 1974, s. 49.

<sup>2</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, red. T. Goban-Klas, tłum. M. Bucholc, A. Szulżycka, Warszawa 2007, s. 86–87.

dzięki zaangażowaniu fanów, co przełożyło się na powstanie płyty *Anoracknophobia*<sup>3</sup>. Fenomenem nie był pomysł grupy muzycznej, ale ogrom oraz szybkość wsparcia dokonanego przez społeczeństwo – cyfrowy tłum. Samo pojęcie cyfrowego tłumu związane z mechanizmem crowdfundingu powstało w odniesieniu do społeczności wirtualnej, która według Magdaleny Szpunar jest ucieleśnieniem ideału o wspólnotowości<sup>4</sup>. Łatwość gromadzenia się, wymieniań poglądów, szybkość działania czy tak jak w przypadku crowdfundingu – bezpośrednie wsparcie, daje cyfrowemu tłumowi przewagę w wielu aspektach. Zwłaszcza w erze *web 2.0*, w której internet przeszedł wiele zmian, w tym proces uspołeczniania<sup>5</sup> następujący samoistnie na skutek zwiększenia się roli współtworzenia użytkowników oraz inteligencji zbiorowej<sup>6</sup>.

Dynamiczna i jednocześnie permanentna transformacja społeczności z biernej, przyzwyczajonej do kultury *Read Only* na społeczność aktywną, angażującą się, oddziałującą i reagującą (*Read/Write*)<sup>7</sup>, doprowadziła w ostatnim dwudziestoleciu do błyskawicznego rozkwitu idei ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*) na całym globie. Dzięki temu mechanizmy współpracy wirtualnej społeczności stały się popularne, a przez to coraz częściej wykorzystywane w różnych sferach. Na fali rozwoju tych idei wyłonił się crowdfunding, a z nim internetowe platformy finansowania społecznościowego. Od początku na świecie największymi graczami w tym zakresie były takie platformy jak IndieGoGo założone w 2008 roku oraz powstały rok później Kickstarter. W drugiej dekadzie XXI wieku również w Europie zaczął dokonywać się prężny rozwój innowacyjnych platform opartych w przeważającej mierze na modelu donacyjnym z nagradzaniem niefinansowym uczestników (*reward-based model*), zwany także sponsorskim<sup>8</sup>. Model ten, choć niepozbawiony wad, przynosił obustronną korzyść, dla projektodawców – możliwość uzyskania wsparcia, dla wspierających – nagrody niefinansowe (ang. *perks*, nagrody pełniące funkcję podziękowa-

<sup>3</sup> E. Burkett, *A Crowdfunding Exemption? Online Investment Crowdfunding and U.S. Securities Regulation*, „Transactions: The Tennessee Journal of Business Law” 2011, vol. 13, issue 1, s. 71.

<sup>4</sup> M. Szpunar, *Społeczności wirtualne – realne kontakty w wirtualnym świecie*, w: *Społeczeństwo informacyjne – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, red. L.H. Haber, M. Niezgoda, Kraków 2006, s. 160.

<sup>5</sup> G. Vossen, S. Hagemann, *Serwis Web 2.0 – od pomysłu do realizacji. Wszystko, co powinniśmy wiedzieć o Web 2.0*, [tłum. T. Walczak], Gliwice 2010, s. 89.

<sup>6</sup> Zagadnieniem tym szerzej zajął się P. Lévy w książce *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris 1997.

<sup>7</sup> L. Lessig, *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, tłum. R. Próchniak, Warszawa 2009, s. 37.

<sup>8</sup> D.T. Dziuba, *Ekonomika crowdfundingu – zarys problematyki badawczej*, Warszawa 2015, s. 22–23.

nia, upominku, czasami przedsprzedaży, ale nie równowartości wpłaconej kwoty na poczet kampanii). W Polsce obecnie, pod względem ilości kampanii oraz wysokości wpłat, największe są platformy: PolakPotrafi.pl oraz Wspieram.to, a także Siepomaga.pl w kategorii modelu charytatywnego<sup>9</sup>.

Badając środowisko crowdfundingowe w Polsce, można wyszczególnić trzy grupy osób, które biorą w dwojaki sposób udział w procesie finansowania społecznościowego. Pierwszym z nich jest angażowanie się w ogólnopolską dyskusję na temat zjawiska crowdfundingu oraz związanych z nim aspektów, drugim natomiast tworzenie kampanii crowdfundingowych. Grupy te można zdywersyfikować na podstawie doświadczenia oraz wiedzy na temat mechanizmów działania finansowania przy wsparciu cyfrowego tłumu. Grupy te stanowią:

- profesjonalści: agencje lub komercyjne organizacje zajmujące się pozyskiwaniem funduszy dla biznesu, szczególnie mocno zaangażowane w prowadzenie kampanii crowdfundingowych dla młodych biznesów oraz inwestorów z całego świata oraz przygotowywaniem kampanii produktowych, przedsprzedażowych i sprzedażowych; w Polsce m.in.: Międzynarodowe Centrum Innowacji, MimiGroup, MicroVentures;
- specjaliści: osoby niezwiązane z komercyjnymi organizacjami, tworzące organizacje społeczne lub *think tanki*, których misją jest szerzenie idei związanych z ekonomią dzielenia, w tym finansowania społecznościowego; w Polsce m.in.: We The Crowd, crowdfunding.pl;
- amatorzy: osoby niezwiązane w żaden sposób z ideą finansowania społecznościowego, których aktywność w tym zakresie ogranicza się do organizacji kampanii crowdfundingowej.

Podane powyżej nazwy są umowne i przyjęte na potrzeby badań prowadzonych w latach 2015–2017 w nurcie zarządzania humanistycznego. Różnice wynikające z przynależności do jednej z omawianych grup wpływają na stosunek do zarządzania kampanią crowdfundingową oraz na sposób definiowania zjawiska crowdfundingu przy stawianiu nacisku na odmienne aspekty, głównie społeczne, lub ekonomiczne.

## Zarządzanie kampanią crowdfundingową – projektem

Analizując dychotomię pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi aspektami finansowania społecznościowego, należy przyjrzeć się samemu procesowi zarządzania kampanią crowdfundingową, który mieści się w koncepcji za-

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 65.

zarządzania projektowego. Środowisko tworzenia kampanii crowdfundingowej – internet, jest medium, które niesie za sobą stosunkowo duży poziom zmian następujących nieregularnie oraz dynamicznie. Dlatego też zarządzając kampanią crowdfundingową, trzeba wykazać gotowość do działań nieplanowanych i acyklicznych oraz stosowania unikatowych metod i zasobów<sup>10</sup>. Cyfrowy tłum będący motorem napędowym crowdfundingu to społeczność, która oczekuje nieustającej uwagi ze strony projektodawcy oraz dbałości o wzajemne relacje podczas każdego etapu trwania kampanii. Czynniki ludzkie, który jest szczególnie podatny na wszelkiego typu zmiany, obliguje projektodawców do niepowtarzalności oraz złożoności działań widocznych zwłaszcza w sposobie komunikowania się.

Tak jak w XIX wieku, kiedy nowoczesne media masowe były siłą oddziałującą na spójność i integrację społeczną widoczną w poczuciu wspólnotowości na szczeblu narodowym, regionalnym i lokalnym<sup>11</sup>, tak obecnie media społecznościowe potencjalnie łączą rozproszone jednostki w grupy. Projektodawcy, którym zależy na zbudowaniu grupy wiernych fanów, wykorzystują media społecznościowe do promocji swoich kampanii oraz idei. Daje to możliwość komunikacji z potencjalnymi donatorami, a także możliwość zbudowania trwałych relacji z osobami, które wspierają projekt. Jest to jedna z dwóch głównych ścieżek komunikacji z odbiorcami; drugą stanowi forum dostępne przy każdej kampanii, na którym zalogowany użytkownik może zostawić komentarz. Jest to o tyle nieskuteczna forma komunikacji, iż komunikat nie trafia do osób, które mogłyby być potencjalnie zainteresowane pomysłem. Media społecznościowe dzięki posiadaniu zdolności komunikacyjnych, czyli szybkości, znacznemu zasięgowi, interaktywności, obfitości bodźców czy ochronie prywatności<sup>12</sup> są idealnym narzędziem dotarcia do cyfrowego tłumu, a w konsekwencji do zbudowania trwałej grupy wiernych fanów projektu.

Z badań przeprowadzonych w środowisku projektodawców wynika, że zarządzanie kampanią crowdfundingową nie odbiega od klasycznych funkcji zarządzania zaproponowanych przez Henry'ego Fayola<sup>13</sup>. Najważniejszą fazę z punktu widzenia organizatorów kampanii stanowi planowanie, które oprócz określenia misji, wizji i celu kampanii opiera się na opracowaniu planów szczegółowych, zawierających m.in.: okres trwania kampanii, hierarchię nagród, sposób prezentacji, promocję, sposób komunikacji czy me-

<sup>10</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Warszawa 2014, s. 13.

<sup>11</sup> D. McQuail, op.cit., s. 69.

<sup>12</sup> J. van Dijk, *Społeczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*, tłum. J. Koniczny, Warszawa 2010, s. 27.

<sup>13</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002, s. 39–44.

diaplan. W realizacji tego etapu projektu w znacznej mierze pomaga sama platforma crowdfundingowa, która obliuguje projektodawców do sporządzenia planów szczegółowych przed rozpoczęciem kampanii, w przeciwnym razie może ona spotkać się z brakiem akceptacji ze strony administratorów platformy. Jest to wymóg narzucający niedoświadczonym menedżerom kampanii ramy, w których powinna funkcjonować w taki sposób, by wspierający mogli ocenić ją pod każdym kątem (kreatywności, innowacyjności, zaangażowania etc.) i zdecydować o wsparciu lub jego braku. W tym etapie przygotowywana jest również strategia marketingowa zogniskowana na działania w obszarze konkretnych mediów (najczęściej nowych mediów), a w rezultacie na dotarcie do potencjalnych wspierających. Jest to proces cykliczny, na który składają się analiza bieżącej sytuacji, zdobywanie wiedzy o rynkach i klientach, segmentacja, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie, planowanie celów i działań marketingowych, opracowanie strategii marketingowych oraz kontrola wdrażanego planu marketingowego<sup>14</sup>. Aby skutecznie i efektywnie zarządzać kampanią crowdfundingową, nie wystarczy skrupulatnie przygotowany plan, należy skupić się również na:

- organizowaniu: sformułowaniu zespołu projektowego oraz pozostałych zasobów niezbędnych do prawidłowej realizacji kampanii;
- kierowaniu: przewodzeniu zespołowi projektowemu;
- kontrolowaniu: monitorowaniu tempa wpłat, relacji z obecnymi i potencjalnymi wspierającymi projekt, monitorowaniu i analizie stytyk z wybranych mediów.

Każda z wymienionych funkcji jest niezbędna do prawidłowej realizacji kampanii, niezależnie od wybranego sposobu zarządzania projektem. Wysoki stopień zmian towarzyszących kampaniom crowdfundingowym prowadzi do obierania przez projektodawców adaptacyjnego, lub czasami także ekstremalnego zarządzania projektami<sup>15</sup>, gdzie cele i rozwiązania nie są do końca jasno określone. Wybrany sposób zależy w przeważającej mierze od wiedzy i doświadczenia projektodawcy w dziedzinie crowdfundingu, co wykazały badania przeprowadzone z projektodawcami kampanii: *Pierwszy polski podręcznik crowdfundingu, Kociarnia – Kocia Kawiarnia* oraz *Rezerwacja*. W tym celu badaczka zastosowała indywidualne wywiady pogłębione zawierające pytania częściowo ustrukturyzowane. Każdy z projektodawców został zapytany o przebieg kampanii, zwracając uwagę na sposób zarządzania projektem oraz stosunek do koncepcji crowdfundingu. Pytania

<sup>14</sup> M.B. Wood, *Plan marketingowy*, tłum. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2007, s. 16.

<sup>15</sup> R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami. Poznaj nowoczesne metody zarządzania projektami*, [tłum. T. Rzychoń, M. Szolc], Warszawa 2005, s. 47.



nieustrukturyzowane miały charakter uzupełniający i wynikały z różnic pomiędzy podmiotami kampanii – profesjonalistami, specjalistami oraz amatorami.

## Pieniądze czy ludzie – motywacje polskich projektodawców

Podążając za doktryną antropocentryczną rozpowszechnioną w Polsce m.in. przez Barbarę Czarniawską, badanie kampanii crowdfundingowych zostało przeprowadzone w nurcie zarządzania humanistycznego. Koncepcji, w której człowiek stanowi z jednej strony źródło – punkt początkowy, z drugiej jest punktem odniesienia wszystkich działań podejmowanych przez ludzi<sup>16</sup>. Istota ludzka determinuje istnienie, będąc załącznikiem jakiegokolwiek działania, tak by następnie, zgodnie z subiektywnymi przekonaniami, odnieść je do siebie, swoich ideologii, przekonań i interpretacji. Fenomenem finansowania społecznościowego nie jest więc liczba kampanii zakończonych powodzeniem i wysokość wpłat, ale ilość małych wpłat dokonywanych przez wspierających, którzy napędzają projektodawców do realizacji swoich pomysłów. W ostatnich latach można zauważyć jednak wzrost zainteresowania jedynie ekonomicznymi aspektami zjawiska crowdfundingu, traktując je tylko i wyłącznie jako szybkie i tanie narzędzie do pozyskiwania funduszy przy wykorzystaniu (nie wsparciu) społeczności internetowej.

Realizując misję ujawnienia fałszywych pułapek świadomości ludzkiej, tak by pokazać społeczeństwu (zwłaszcza osobom związanym z ekonomią współdzielenia) możliwość zmiany oraz zastosowania nowych rozwiązań, badaczka wykorzystuje paradygmat radykalnego humanizmu<sup>17</sup> oraz podejście procesowe do organizacji, za Karlem Weickiem traktując zjawisko finansowania społecznościowego nie jak fizyczną strukturę, ale ciąg działań, które łączą się ze sobą w logiczne sekwencje<sup>18</sup>. Badaniu poddano trzy kampanie crowdfundingowe prowadzone w latach 2014–2015 przez projektodawców z trzech różnych środowisk: profesjonalistów, specjalistów oraz amatorów. Celem była analiza sposobu zarządzania kampanią crowdfundingową oraz podejścia do koncepcji finansowania społecznościowego.

---

<sup>16</sup> B. Czarniawska, *Zarządzanie humanistyczne czy zarządzanie ludzkie?* w: *Zarządzanie humanistyczne*, red. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Kraków 2015, s. 16.

<sup>17</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003, s. 15–18.

<sup>18</sup> *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Warszawa 2008, s. 19.

W 2014 roku, kiedy temat crowdfundingu zaczął być podejmowany coraz częściej nie tylko na konferencjach branżowych, ale również na gruncie akademickim, założyciele polskiego think tanku We The Crowd<sup>19</sup> postanowili wydać pierwszy w Polsce poradnik na ten temat. Jako znawcy dyscypliny zrealizowali ten pomysł przy wsparciu cyfrowego tłumu, gdzie innowacyjnym rozwiązaniem była próba stworzenia książki dla społeczności i dzięki niej. W miesiąc zdołali pozyskać dwukrotność założonej kwoty (5 tys. zł) i wierne grono fanów swojej publikacji, co jak podkreślają, stanowiło dla nich nadrzędny cel. Jeden z autorów, Marcin Giełzak, uwypukla szeroki wachlarz zalet takiego działania. Zastanawiając się nad wyborem sposobu finansowania podręcznika, twórcy postawili na ten (odrzucając dystrybucję przez wydawcę oraz *self-publishing*), który w jak największej mierze angażował społeczność. W konsekwencji:

- zbudowali grono zaangażowanych osób, które aktywnie uczestniczy podczas spotkań/konferencji/warsztatów oraz w mediach społecznościowych w dyskusji na temat crowdfundingu;
- zachowali preferowany przez nich kształt i formę podręcznika oraz swobodę dokonywania poprawek i aktualizacji;
- bazując na potencjale zbiorowej inteligencji, mogli liczyć na wskazówki/uwagi/komentarze od cyfrowego tłumu po wydaniu stu stron książki, która trafiła przed oficjalnym wydaniem do donatorów, i w rezultacie dokonać zmian w finalnej wersji podręcznika przed jego wydrukiem;
- zrealizowali przedsprzedaż swojej książki;
- poprzez kampanię crowdfundingową zwiększyli promocję podręcznika, a tym samym zwiększyli jego poczytność w późniejszej fazie cyklu życia produktu.

Realizacja celu finansowego stanowiła dla projektodawców jedynie narzędzie do realizacji swojego pomysłu dedykowanego społeczności. Świadczy o tym udostępnienie fragmentu książki przed jej wydaniem w celu uzyskania komentarza od czytelników oraz organizacja imprezy/przyjęcia dla wspierających. *CROWDparty* zostało w całości sfinansowane z nadwyżki kwoty, którą udało się zgromadzić na platformie Wspieram.to<sup>20</sup>. Projektodawcy zdecydowali się wykorzystać nagromadzony kapitał i zmotywować

---

<sup>19</sup> We The Crowd – fundacja założona przez Bartosza Filipa Malinowskiego oraz Marcina Giełzaka, której członkowie uprawiają działalność dziennikarską i publicystyczną, uczestniczą oraz organizują wydarzenia, prowadzą szkolenia, warsztaty, wystąpienia, realizują działalność doradczą i wydawniczą oraz wspierają merytorycznie i organizacyjnie w zakresie ekonomii współdzielenia.

<sup>20</sup> Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Marcinem Giełzakiem 16 kwietnia 2016 r.



donatorów do dalszego wsparcia w taki sposób, aby społeczność mogła się zintegrować wokół celu, który udało się wspólnymi siłami zrealizować.

Innym torem realizacji kampanii zdecydowała się podążać profesjonalna agencja – Micro Ventures – zajmująca się pozyskiwaniem kapitału od funduszy *venture capital*. Agencja została wynajęta przez Ewę Jemioło – autorkę oraz projektodawczynię kampanii *Kociarnia – Kocia Kawiarnia* będącą kawiarnią na wzór londyńskiej *Cat Cafe* i pierwszym obiektem tego typu w Polsce. Kampania prowadzona była w okresie 1 kwietnia – 17 maja 2015 roku, a jej celem było pozyskanie kapitału na wyposażenie wnętrza lokalu. Autorka kampanii powierzyła całość prac profesjonalistom, którym przewodził założyciel agencji – Maciej Półrolnik, tym samym ograniczając w znacznej mierze możliwości bezpośredniej komunikacji z wspierającymi. Do zadań agencji należały działania marketingowe, organizacyjne, rachunkowe oraz techniczne aspekty projektu opierające się w znacznej mierze na umieszczeniu kampanii na platformie PolakPotrafi.pl.

Celem agencji realizującej kampanię crowdfundingową było uzyskanie założonego progu finansowego – 50 tys. zł, dlatego też działania skupiono wokół budowania krótkotrwałych relacji, głównie wśród miłośników zwierząt. Komunikacja przebiegała dwutorowo, z jednej strony w mediach społecznościowych, gdzie powstał przeznaczony dla projektu profil, z drugiej w mediach tradycyjnych (m.in. wywiad w RMF Classic i Radio Zet Gold)<sup>21</sup>. Dzięki działaniom marketingowym komunikat o kampanii crowdfundingowej dotarł do szerokiego grona odbiorców. Nie była to jednak trwała społeczność, co podkreślają twórcy kampanii, a grupa osób, której wsparcie projektu w wielu przypadkach zamykało się jedynie w formie finansowej. Skutkiem tego była zmniejszona interakcja i zaangażowanie w realizację pomysłu po zakończeniu internetowej zbiórki.

Heterogeniczny sposób zarządzania kampanią podjął zespół amatorów w dziedzinie crowdfundingu, który zamierzał zrealizować krótkometrażowy film *Rezerwacja* z gatunku komedii omyłek<sup>22</sup>. Ze względu na dofinansowanie produkcji filmu przez Polski Instytut Sztuki Filmowej oficjalnym celem kampanii na platformie PolakPotrafi.pl było pokrycie kosztów oświetlenia (kolejne progi po przekroczeniu zakładanej kwoty 8 tys. zł stanowiły: jazda kamerowa, kran filmowy oraz deszczownica)<sup>23</sup>. Tym samym kampania finansowania społecznościowego została wykorzystana jako narzędzie do zintensyfikowania promocji filmu, co stanowiło nadrzędny cel

<sup>21</sup> Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Maciejem Półrolnikiem 20 kwietnia 2016 r.

<sup>22</sup> *Rezerwacja* to film fabularny – krótkometrażowy wyprodukowany w Polsce w 2016 r. dzięki wsparciu Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej w reżyserii Wiktora Bojanowskiego.

<sup>23</sup> PolakPotrafi.pl, *Rezerwacja*, <https://polakpotrafi.pl/projekt/rezerwacja> [data odczytu: 16.08.2017].

podjętych działań. Proces ten odbywał się wielopłaszczyznowo, z jednej strony poprzez promocję na oficjalnym profilu filmu w mediach społecznościowych, z drugiej na prywatnych profilach osób zaangażowanych w film oraz grona ich znajomych. Projektodawcy bazowali na marketingu wirusowym, dzięki któremu zasięg wysyłanego komunikatu wzrastał wraz ze wzrostem współczynnika przekazywanych informacji pomiędzy odbiorcami<sup>24</sup>. Każda osoba, która udostępniła w mediach społecznościowych informację o zbiórce crowdfundingowej, przyczyniała się do podniesienia wskaźnika dotarcia przekazu do nowych, niestandardowych grup docelowych, promując w ten sposób nie tylko samą kampanię, ale również film jako produkt medialny. Jak podkreśla Kamila Boruc – osoba odpowiedzialna za działania związane z crowdfundingiem przy produkcji filmu – crowdfunding był stosunkowo tanią metodą dotarcia i zaangażowania jeszcze większej ilości osób w tworzenie filmu<sup>25</sup>. Ustalony cel kampanii (8900 zł) był umowny i nie obligował powstania sztuki filmowej, ale wpływał na jej jakość, dlatego też kilkakrotnie projektodawcy stosowali zabiegi stymulowania tempa płatności przez wpłaty własne na platformie PolakPotrafi.pl. Dzięki temu generowali sztuczny ruch i zainteresowanie kampanią, co potencjalnie mogło skłaniać inne osoby do wsparcia projektu. Tego typu działania przyczyniały się do tworzenia sztucznej bazy fanów projektu oraz stopniowego zanikania interakcji pomiędzy społecznością a projektodawcami, czego rezultatem było zepchnięcie przez nich czynnika ludzkiego w procesie crowdfundingu na dalszy plan.

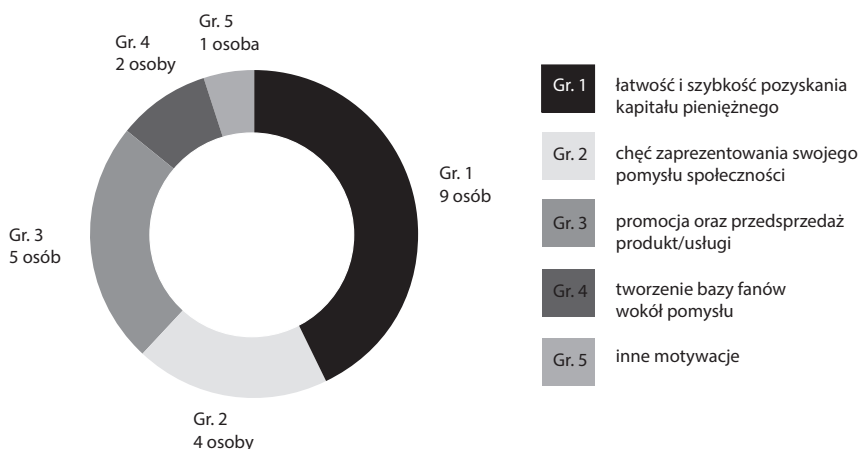
## Okupujmy crowdfunding

Zarządzanie humanistyczne to nurt wielokrotnie traktowany jako utopia – zagadnienie, które powstało na gruncie akademickim i które tylko w tym obszarze funkcjonuje. Tymczasem jest to koncepcja, która stanowiąc opozycję do zarządzania ekonomicznego, narzuca całkowicie nowe spojrzenie na proces zarządzania – dostarcza nie tylko nowych metod badawczych, ale również nobilituje jakość. Jakość to czynnik nie bez znaczenia w dziedzinie finansowania społecznościowego, dlatego badania tego zjawiska zostały oparte na metodologii wywodzącej się z nurtu zarządzania humanistycznego.

---

<sup>24</sup> M.R. Subramani, B. Rajagopalan, *Knowledge-Sharing and Influence in Online Social Networks Via Viral Marketing*, „Communications of the ACM” 2003, vol. 46, issue 12, s. 300–307.

<sup>25</sup> Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Kamilą Boruc 25 kwietnia 2016 r.



Wykres 1. Motywacje projektodawców kampanii crowdfundingowych

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza część badania, której rezultaty przedstawiono powyżej, obejmowała pogłębione wywiady indywidualne z projektodawcami kampanii *Pierwszy polski podręcznik crowdfundingu*, *Kociarnia – Kocia Kawiarnia* oraz *Rezerwacja* – projektów, których autorzy wywodzili się z trzech odmiennych środowisk w dziedzinie crowdfundingu, co wpływało na poziom ich wiedzy i doświadczenia, a w konsekwencji na przyjmowanie określonej postawy w odniesieniu do finansowania społecznościowego. W pełni ideę ekonomii współdzielenia zrozumieli tylko autorzy pierwszej kampanii, którzy znali rudymenty crowdfundingu, jego historię oraz zasady, jakie powinny obowiązywać przy prowadzeniu kampanii. Projektodawcy dwóch pozostałych za główną motywację uznali zyski pieniężne lub promocję produktu/usługi przy różnym stopniu poszanowania społeczności i niepisanych norm funkcjonowania ekonomii współdzielenia.

Druga część badania opierała się na skróconych wywiadach zawierających w większości pytania ustrukturyzowane z projektodawcami kampanii z różnych środowisk. Interlokutorów zapewniono o anonimowości, a celem badania było wykazanie motywacji skłaniającej ich do tworzenia kampanii. Wykres 1, stanowiący analityczne podsumowanie niniejszego artykułu, obrazuje wyniki badania, które przeprowadzono z udziałem 21 projektodawców. Z ich wypowiedzi wynika, że większość (14 osób) korzysta z crowdfundingu głównie w celach finansowych ze względu na:

- łatwość i szybkość pozyskania kapitału pieniężnego (grupa 1–9 osób);
- promocję oraz przedsprzedaż produktu/usługi (grupa 3–5 osób).

Jedynie sześciu badanych wykazało, że główną motywacją w wyborze finansowania społecznościowego jest cyfrowy tłum – społeczność, której mogą zaprezentować swój pomysł w celu uzyskania sprzężenia zwrotnego oraz zbudować bazę fanów wokół projektu, tak by mógł on jeszcze pełniej funkcjonować.

## Podsumowanie

Powyższe badania potwierdzają tezę, iż idea crowdfundingu – realizacja pomysłu dzięki wsparciu społeczności – staje się nieaktualna albo przynajmniej zniekształcona. Coraz częściej aspekty ekonomiczne zupełnie przysłaniają te humanistyczne, na których przecież crowdfunding opierać się powinien. Monika Kostera i Martyna Śliwa zwracają uwagę na fakt, że mamy do czynienia z modami i stylami zarządzania, co zaobserwować możemy również w dziedzinie crowdfundingu. Wymieniają one za Johnem Gillem i Sue Whittle<sup>26</sup> pięć faz mody w zarządzaniu: powstanie, rozpowszechnienie, uznanie, rozczarowanie i porzucenie. Przyczyną tego procesu są ciągle zmiany następujące w rzeczywistości społecznej, które ujawniają problemy i determinują konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań. Niejednokrotnie zdarza się, że dawne idee są implementowane w nowym opakowaniu i z „nową retoryką”<sup>27</sup>. Patrząc z perspektywy zmian w podejściu do koncepcji finansowania społecznościowego, trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż zarządzanie determinowane jest przez zmiany społeczne, które stanowią nieodzowne źródło motywacji do modyfikacji już istniejących bądź kreacji zupełnie nowych teorii zarządzania, również kampanią crowdfundingową.

Monika Kostera zauważa, iż ostatnie stulecie nazywane jest wiekiem menedżerów. Jest to proces dwukierunkowy – z jednej strony wzrasta rola osoby zarządzającej w wielu dziedzinach, z drugiej zarządzanie nie dotyczy już tylko ekonomii i księgowości, ale rozszerza się na zupełnie nowe obszary, takie jak psychologia, socjologia, antropologia, filozofia czy finanse. Zmienia się płaszczyzna zarządzania, pojawiają się nowe wyzwania, zwłaszcza w obliczu narastających problemów XXI wieku. Chciwość, krótkowzroczność, manipulacja, biurokratyzacja, maksymalizacja zysków i władza pieniądza

---

<sup>26</sup> J. Gill, S. Whittle, *Management by Panacea: Accounting for Transience*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30, issue 2, s. 281–295.

<sup>27</sup> M. Kostera, M. Śliwa, *Kultura zarządzania*, w: eadem, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010, s. 300–305.

to jedno z zasadniczych dylematów zarządzania, które obligują menedżerów do walki o zrównoważone zarządzanie oparte na humanistyce jako źródle inspiracji<sup>28</sup>. Autorka manifestu nawołuje do okupacji zarządzania, które powinno się objawiać w dążeniu do zwiększenia znaczenia ludzi w organizacjach i zarządzaniu, czyli tym, co leży u podstaw nurtu humanistycznego. Idąc jej tropem i obserwując zmianę nacisku na czynnik finansowy, warto nawoływać menedżerów – projektodawców do okupacji crowdfundingu przez zarządzanie kampanią w sposób uwzględniający przede wszystkim trzon finansowania społecznościowego – ludzi.

## Bibliografia

- Barney D., *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2008.
- Burkett E., *A Crowdfunding Exemption? Online Investment Crowdfunding and U.S. Securities Regulation*, „Transactions: The Tennessee Journal of Business Law” 2011, vol. 13, issue 1.
- Czarniawska B., *Zarządzanie humanistyczne czy zarządzanie ludzkie?*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, red. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Kraków 2015.
- van Dijk J., *Społeczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*, tłum. J. Koniczny, Warszawa 2010.
- Dziuba D.T., *Ekonomika crowdfundingu – zarys problematyki badawczej*, Warszawa 2015.
- Gill J., Whittle S., *Management by Panacea: Accounting for Transience*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30, issue 2, s. 281–295.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Warszawa 2014.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, red. Ł. Gawęł, E. Orzechowski, Kraków 2012.
- Kostera M., Śliwa M., *Kultura zarządzania*, w: M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010.
- Leech G., *Semantics*, Harmondsworth 1974.
- Lessig L., *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, tłum. R. Próchniak, Warszawa 2009.
- Lévy P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris 1997.
- Malinowski B.F., Giełzak M., *Crowdfunding – zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego Tłumu*, Gliwice 2015.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, red. T. Goban-Klas, tłum. M. Bucholc, A. Szulżycka, Warszawa 2007.

---

<sup>28</sup> M. Kostera, *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, red. Ł. Gawęł, E. Orzechowski, Kraków 2012, s. 9–14.

*Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Warszawa 2008.

Subramani M.R., Rajagopalan B., *Knowledge-Sharing and Influence in Online Social Networks Via Viral Marketing*, „Communications of the ACM” 2003, vol. 46, issue 12, s. 300–307.

Szpunar M., *Społeczności wirtualne – realne kontakty w wirtualnym świecie*, w: *Społeczeństwo informacyjne – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, red. L.H. Haber, M. Niezgoda, Kraków 2006.

Vossen G., Hagemann S., *Serwis Web 2.0 – od pomysłu do realizacji. Wszystko, co powinienś wiedzieć o Web 2.0*, [tłum. T. Walczak], Gliwice 2010.

Wood M.B., *Plan marketingowy*, tłum. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2007.

Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami. Poznaj nowoczesne metody zarządzania projektami*, [tłum. T. Rzychoń, M. Szolc], Warszawa 2005.

## Strony internetowe

PolakPotrafi.pl, *Rezerwacja*, <https://polakpotrafi.pl/projekt/rezerwacja>.